



Détermination et évaluation des systèmes de management combinés

Laurent Note

► To cite this version:

Laurent Note. Détermination et évaluation des systèmes de management combinés. QUALITA' 2015, Mar 2015, Nancy, France. hal-01149773

HAL Id: hal-01149773

<https://hal.science/hal-01149773>

Submitted on 7 May 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Détermination et évaluation des systèmes de management combinés

Laurent NOTE

Cabinet Laurent Note Consultant

Chargé de cours à l'Université de Franche-Comté

Besançon, France

laurent.note@univ-fcomte.com

Résumé — Cette communication constitue une analyse des points clés relatifs à la mise en place combinée de systèmes de management : management de la qualité, de l'environnement, de la santé, de l'énergie, ... Elle apporte des éléments de réflexion face à l'évolution des référentiels normatifs et au besoin d'efficacité recherché par les organismes qui mettent en œuvre ces systèmes de management.

Index — management intégré, systèmes combinés, certification, audit interne.

I. INTRODUCTION

Nous assistons depuis plusieurs années au développement de référentiels normatifs, qui sont utilisés pour la certification de systèmes organisationnels dans des organismes de toute taille, de toute activité, qu'ils soient publics ou privés.

Le développement de ces certifications a connu, et connaît encore, une large progression, malgré les critiques qui lui sont inhérentes, avec des poussées plus ou moins fortes suivant les secteurs d'activités.

Les critiques sont souvent dues à l'utilisation, non majoritaire mais trop fréquente toutefois, de ces référentiels comme outil pour l'obtention d'un certificat à usage commercial ou d'image externe, et non dans la mise en place d'un outil de maîtrise ou d'amélioration du fonctionnement de l'organisme.

Ces certifications de type ISO se sont développées depuis l'apparition du premier référentiel sur le sujet en 1987 avec une série de normes relatives à la qualité (famille des normes ISO 9000), puis dès 1996 avec une famille de normes ISO 14000 liée à la maîtrise environnementale.

Dans le monde économique, la prise en compte de ces référentiels a connu un fort développement face à l'accroissement des exigences clients qu'il s'agisse des industriels, des consommateurs représentés par des associations, des collectivités, ou autres parties intéressées.

De façon plus spécifique, la paupérisation des ressources des collectivités, face à l'accroissement des exigences de ces parties intéressées, a généré, et générera demain sans doute encore plus, une délégation des contrôles de la maîtrise des activités économiques auprès de cabinets privés. Cela risque

d'accroître la nécessité d'être certifié selon des référentiels pour attester d'un niveau de maîtrise sur des thématiques données. Cet état de fait génère une « privatisation » du contrôle et de l'attribution d'une qualification, les collectivités se contentant d'introduire dans leurs consultations ou appels d'offre, des critères de qualification et de certification. Ces exigences permettent alors d'exclure les acteurs non reconnus performants et de choisir parmi ceux certifiés, inspirant a priori une plus grande confiance dans la maîtrise de leur organisation et des produits ou services fournis.

En revanche, si la maîtrise a été exigée dès la fin des années 80 sur la qualité des produits et de l'organisation, elle s'est développée plus tard sur d'autres critères comme l'environnement (maîtrise de la pollution, des impacts, ..) la santé et la sécurité au travail (santé comme hygiène du personnel), voire sur l'éthique sociale (travail des enfants, égalité homme-femme). Tout autant de thématiques sur lesquels des normes sont apparues en complément des exigences légales et réglementaires.

L'enjeu pour beaucoup d'organisme est actuellement d'intégrer ou de combiner ces différentes thématiques. Effectivement, il n'est pas souhaitable de juxtaposer de façon différenciée, par exemple une organisation qualité à une organisation environnementale, ou à des organisations supplémentaires visant la maîtrise managériale sur une autre discipline. C'est-à-dire sur un autre type de risque.

La problématique devient alors : comment déterminer, construire, développer, un système de management qui soit combiné.

II. EVOLUTION DES CONCEPTS

Il est dans un premier temps souhaitable de clarifier les concepts, car ils ont évolués.

Prenons l'exemple des référentiels qualité, car ils ont plus d'antériorité que d'autres comme les référentiels santé-sécurité, ou référentiels environnementaux.

Le concept qualité a démarré il y a quelques dizaines d'années, sous une approche produit. On parlait de qualité, c'est-à-dire de conformité du produit (étendue au service fourni). Il s'agissait d'un constat : satisfaction du produit

utilisé, mis à disposition. Ce constat était établi a posteriori, après livraison, utilisation.

Constater après coup sa propre satisfaction suite à l'utilisation d'un produit ou d'un service acheté, c'est plutôt positif quand le produit ou le service répond à l'attente, mais si ce n'est pas le cas, la déception n'est plus qu'un « constat de décès ». Il a donc fallu aller vers l'anticipation : donner l'assurance à l'acheteur, à l'utilisateur, que le produit ou le service sera conforme aux attentes et satisfera à l'utilisation. L'assurance qualité est arrivée, avec son lot ou « package » caricatural de mètres linéaires de classeur de procédures, de modes opératoires, d'instructions. Grand pas en avant dans l'anticipation et dans la réflexion sur les modes d'organisation de l'entreprise, sur la fiabilisation des procédés de réalisation du produit-service, mais avec des abus quant à l'utilisation de l'outil descriptif des règles organisationnelles et opérationnelles. Jusqu'à l'excès du « écrire ce que l'on fait », « faire ce que l'on a écrit », quitte à écrire tout sur n'importe quoi, quitte à faire n'importe quoi du moment que l'on était conforme à ce qu'on avait dit qu'on allait faire. Drôle de maîtrise. De plus, pour les auditeurs venant vérifier les règles prédéterminées comme les pratiques, il fallait, au niveau de l'organisme audité, tracer et enregistrer ce qui avait été fait : j'écris ce que je vais faire, je fais ce que j'ai écrit, j'écris que je l'ai fait. Le référentiel ISO 9001 de 1994 et ses déclinaisons étaient l'exemple en la matière, avec des chapitres ou thèmes qui avaient comme première exigence la nécessité d' « établir et tenir à jour des procédures écrites ».

Puis l'an 2000 arrivant, une révolution s'installa, non dans la nouveauté d'un concept en lui-même, mais dans sa mise en exergue au niveau des référentiels : la qualité à finalité client. Il s'agissait de considérer l'entreprise comme une suite d'activités qui concourent à cette qualité, avec une orientation client donnée par la direction de l'entreprise. La version 2000 de l'ISO 9001 était là, avec une approche client, une approche processus (maîtrise du fonctionnement de l'entreprise), et le principe de l'amélioration continue (cf. figure 1). Avec un changement de titre de la norme, le référentiel d'assurance de la qualité devenait un référentiel de management de la qualité.

Le vocable a d'ailleurs été défini, par les référentiels eux-mêmes, avec cette notion de management de la qualité : « Système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs » (ISO 9000 : 2005) [1]. Comme il l'a été par le dictionnaire Larousse lui-même, pour le management, « science de la technique de direction et de gestion de l'entreprise ».

Si la discipline qualité a ouvert la voie, le cheminement s'est poursuivi de façon cohérente sur les autres disciplines : environnement, santé sécurité...

Le système de management environnemental a été défini comme « Composante du système de management global qui inclut la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources pour élaborer, mettre en œuvre, réaliser, passer en revue et maintenir la politique environnementale (ISO 14050 : 1998) » [3]. Si la notion de procédures est ici restée présente, celle de management l'est

encore plus avec le déploiement d'une politique environnementale. Avec par ailleurs une notion de procédure qui représente une manière spécifiée d'exercer une activité, sans que cette spécification (manière de faire) ne soit nécessairement documentée.

III. CONVERGENCE DES REFERENTIELS DE MANAGEMENT

Une convergence se met en place lentement, avec l'évolution de l'ISO 9001 comme de l'ISO 14001 pour la fin 2015 (tous deux actuellement disponibles à l'état de projet), ou de l'OHSAS 18001 [4] qui deviendra ISO 45001 en 2016.

La convergence existait déjà sur le vocabulaire, avec des mots clés constamment présents dans les référentiels systèmes de management : politique, objectifs, procédures, documents, revue de direction, référentiel, système, planification, ...

La convergence se fait également sur un des principes fondamentaux : le PDCA (cf. figure 1).

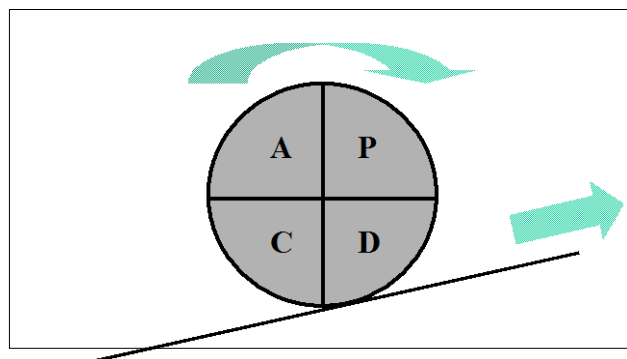


Fig. 1. PDCA (Plan-Do-Check-Act)

Notons qu'actuellement, les référentiels de management environnemental ou de santé-sécurité, ont une architecture commune basée sur ce PDCA. Ce n'est en revanche pas le cas du référentiel qualité ISO 9001 version 2008, qui est lui structuré selon l'approche processus (cf. figure 2).

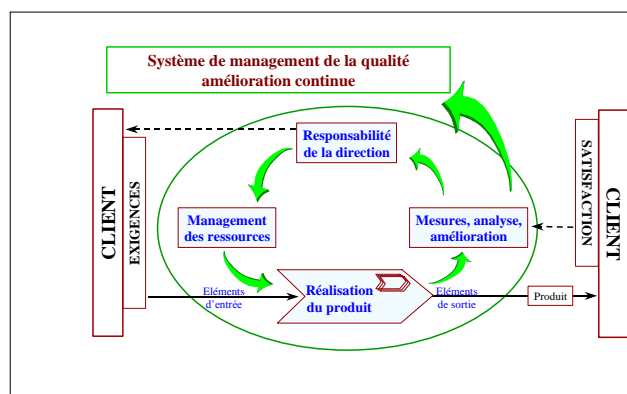


Fig. 2. Approche processus de l'ISO 9001 version 2008

Ce qui donne pour le sommaire de l'ISO 9001 une structure différente de celle du PDCA (cf. TABLE I).

TABLE I. SOMMAIRE ISO 9001 VERSION 2008

Chapitres
1. Domaine d'application
2. Référence normative
3 Termes et définitions
4. Système de management de la qualité
5. Responsabilité de la direction
6. Management des ressources
7. Réalisation du produit
8. Mesures, analyse et amélioration

Une convergence de forme se met en place progressivement : toutes les normes ISO de système de management devraient avoir leur architecture structurée HLS (High Level Structure). Cette structure fournit un cadre pour les normes de système de management qui définit des termes, des notions et des chapitres communs. Ainsi, ces normes seront alignées sur des exigences communes, ce qui facilitera leur mise en œuvre combinée pour les organisations.

Cela se fera dans le temps, puisque la norme relative aux exigences de management environnemental devrait être publiée en 2015, comme pour l'ISO 9001 pour le management de la qualité. La norme de management de la santé et sécurité au travail ISO 45001 (qui remplacera l'OHSAS 18001) est prévue pour le mois de septembre 2016. Ainsi, d'ici la fin de l'année 2016, les normes les plus utilisées seront harmonisées selon la même structure et un ensemble d'exigences communes (cf. TABLE II). Pour les autres il conviendra d'être plus patient, compte-tenu de leur date de dernière parution.

Notons qu'à ce jour la norme ISO 27001 (management de la sécurité de l'information) est alignée sur la HLS, en revanche, l'ISO 13485, normes de management pour les dispositifs médicaux, en cours de révision, n'a pas suivi cette nouvelle structure et garde l'ancienne, dans un souci d'indépendance (bien que cela ait été abordé mais rejeté lors de l'évaluation du projet de norme DIS).

TABLE II. PRINCIPALES NORMES DE MANAGEMENT ACTUELLES

Principaux référentiels pour les systèmes de management		
Système de management	Reference	Version actuelle
Dispositifs médicaux - Systèmes de management de la qualité - Exigences à des fins réglementaires	ISO 13485	2003
Management environnemental	ISO 14001	2004
Management de la sécurité de l'information	ISO 27001	2005
Management de la sécurité des denrées alimentaires	ISO 22000	2005
Management de la santé et de la sécurité au travail	OHSAS 18001	2007
Management de la qualité	ISO 9001	2008
Management de l'énergie	ISO 50001	2011

Notons également que la norme ISO 26000 [8] (non citée en TABLE II car n'étant pas une norme de certification en matière de système de management) reste un outil, et peut donner un cadre complémentaire : la responsabilité sociétale étant en interaction avec différentes disciplines de systèmes de management.

La structure HLS, quant à elle, repose sur 10 chapitres (cf. figure 3)

1. Domaine d'application
2. Références normatives
3. Termes et définitions
4. Contexte de l'organisme
5. Leadership
6. Planification
7. Soutien
8. Fonctionnement
9. Évaluation des performances
10. Amélioration

Fig. 3. Structure HLS (High Level Structure)

Les 3 premiers chapitres sont généraux et sans exigences. Les suivants s'intègrent au modèle PDCA (Plan: 4,5,6,7; Do: 8; Check: 9; Act: 10). Cf. figure 4.



a. Sample of a table footnote. (table footnote)

Fig. 4. PDCA dans la structure HLS

Notons que la structure HLS n'est pas nécessairement appliquée de manière stricte. Tous les articles sont présents, mais chaque norme de système de management peut incorporer des aspects spécifiques, en particulier pour l'article 8 traitant des activités opérationnelles.

IV. DIFFERENCIATION DES REFERENTIELS DE MANAGEMENT

Si des mots clés sont communs dans les référentiels de systèmes de management, si les structures deviendront progressivement communes, des différences fondamentales existent entre ces référentiels. Elles sont principalement liées à deux aspects.

A. Différenciation de par la cible du système

Le premier aspect différenciateur concerne la cible de ces référentiels. Elle diffère de l'un à l'autre suivant la discipline (qualité, sécurité, ...), car la finalité des systèmes est différente.

TABLE III. CIBLE DES SYSTEMES DE MANAGEMENT

Cibles des systèmes de management		
Système de management	Référentiel	Cible
Management de la qualité	ISO 9001	Client
Management environnemental	ISO 14001	Collectivités, riverains, ...
Management de la santé et de la sécurité au travail	OHSAS 18001	Personnel, visiteurs, ...

Le système de management de la qualité est un système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité (ISO 9000 : 2005). Il est donc orienté client. En effet, l'objectif d'un système de management de la qualité est de « Démontrer l'aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et réglementaires applicables » et « Accroître la satisfaction des clients par l'application efficace du système ».

Le système de management environnemental a lui pour objectif de prévenir les pollutions, il doit permettre d'identifier et de maîtriser les aspects et impacts environnementaux. Il est donc orienté vers les entités ou personnes impactées par une non maîtrise environnementale de l'activité de l'organisme, par ses déchets, ses effluents, ses « sous-produits », ou produits non-intentionnels.

Le système de management de la santé et de la sécurité au travail a lui comme objectif de permettre de maîtriser les risques santé et sécurité au travail et d'améliorer la performance en la matière. La cible est autre. Il s'agit, comme défini par le référentiel OHSAS 18001, des employés ou d'autres travailleurs (y compris les travailleurs temporaires et le personnel détaché par un sous-traitant), des visiteurs, ou de toute autre personne présente sur le lieu de travail.

Le même raisonnement est applicable pour les autres systèmes de management, sur les autres disciplines.

Les systèmes de management ne sont donc pas orientés de façon similaire. Pratiquement, les exigences ne peuvent donc être identiques, si les cibles sont différentes. Prenons les deux exemples qui suivent.

Exemple 1 : Politique de management - En matière de management environnemental, au sens du référentiel ISO

14001, la politique environnementale doit être disponible pour le public (c'est compréhensible puisque le public est une cible impactée par les impacts environnementaux). Or cette exigence de mise à disposition n'existe pas dans le référentiel qualité actuel, puisque les orientations sont celles du client. Ainsi, l'organisme qui combine un système de management de la qualité avec son système de management de l'environnement peut :

- Soit déterminer une politique qualité-environnement documentée sur le même document, lequel devra alors être disponible pour le public
- Soit déterminer une politique qualité qu'elle ne diffuse pas, et d'une politique environnementale documentée mise à disposition pour le public.

Exemple 2 : Manuel de management - Pratiquement, dans un manuel qualité seront présentés le produit et la typologie des clients, dans un manuel environnement seront présentés le positionnement géographique de l'organisme, son implantation (en zone urbaine avec un impact sur les riverains, en zone industrielle, sur un milieu naturel sensible ...). Bien sûr, de façon combinée, cela n'exclut pas d'avoir ces deux présentations dans le même support.

B. Différenciation de par le point d'appui du système

Ce que l'on peut qualifier de point d'appui, de base fondatrice, est l'élément sur lequel s'appuie le déploiement du système de management, sur lequel s'applique la culture PDCA.

Pour le système de management de la qualité, la base fondatrice du référentiel ISO 9001 est l'approche processus, leur détermination et la description des interactions entre ceux-ci.

Pour le système de management environnement, il s'agit de l'identification des aspects et impacts environnementaux significatifs, communément appelée analyse environnementale.

Pour le système de management de la santé et de la sécurité au travail, il s'agit de l'analyse des dangers, qui correspond à l'exigence légale d'effectuer une évaluation a priori des risques professionnels, communément appelé « document unique » dans les organismes.

Or, pour une grande partie des organismes, si l'analyse environnementale comme le document unique s'appuient généralement sur un découpage par secteur d'activité, pour identifier puis évaluer les risques environnementaux ou santé-sécurité, l'approche processus est (ou devrait être) une approche transversale du fonctionnement de l'entreprise. Le découpage en processus n'est donc pas nécessairement cohérent, similaire, identique, au découpage par activité. Le découpage selon l'approche qualité n'est donc pas systématiquement juxtaposable au découpage selon l'approche environnementale ou santé-sécurité.

V. CONSTRUCTION D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT COMBINE

Il existe des points communs comme des points différenciés dans les référentiels de système de management. Alors pourquoi et comment construire un système combiné ?

Sur le pourquoi. Compte-tenu qu'une grande partie des exigences sont similaires, il n'est pas efficient de dissocier les règles relatives aux différents systèmes. Par exemple, en ce qui concerne la maîtrise documentaire (règles relatives à la rédaction, à l'approbation, à la mise à disposition des documents), il est, disons-le, « idiot » de documenter une procédure pour les documents ayant un impact qualité, une autre procédure pour les documents ayant un impact environnemental, Il est plus pertinent de définir des règles communes pour cette gestion documentaire, d'autant que certains documents auront un impact dans plusieurs systèmes. Prenons par exemple un document commun, comme une fiche de fonction qui mentionne l'ensemble des missions ou responsabilités : illusoire de déterminer une fiche par discipline ! Un autre exemple comme une règle relative à l'hygiène dans une industrie agroalimentaire, elle a un impact client (pollution du produit livré) comme un impact santé – sécurité (contamination de l'opérateur). Ces documents ne peuvent être gérés indépendamment dans une discipline en particulier. Une synergie est à trouver.

Sur le comment, il est inefficace voire dangereux, de partir des référentiels pour construire un système de management combiné. Il y a trop de risque sur la forme comme sur le fond.

Il y a alors quelques principes sur lesquels s'appuyer.

A. Ne pas partir des référentiels

Les référentiels ne doivent pas être utilisés pour construire le système de management, mais plutôt pour l'évaluer. Il ne s'agit donc pas, sur le principe, de les utiliser a priori pour définir et mettre en place des actions, des procédures, des règles de fonctionnement. Il s'agit plutôt de les utiliser a posteriori, comme outil de vérification, d'évaluation. Ce sont des outils d'audit, afin de vérifier que l'organisation, les règles, répondent aux exigences des dits référentiels. La nuance est d'importance, à manipuler avec précaution.

B. Hiérarchiser le(s) point(s) d'appui

Les points d'appui, nous l'avons vu, ne sont pas les mêmes. Souvent, le principe fondateur identifié en premier reste l'approche processus (discipline qualité). Il permet de s'appuyer sur les étapes à valeur ajoutée dans l'entreprise, avec une orientation client d'une part, mais également performance interne. Effectivement l'approche processus permet de travailler sur le fonctionnement, ceci au-delà de l'organisation, et amène donc efficacité comme efficience.

C. Structurer les bases communes

Les bases communes des systèmes de management sont le PDCA et la structure documentaire.

La mise en place du PDCA doit se faire de façon structurée et structurante au niveau de l'organisation. Cela implique la définition de règles relatives au traitement des dysfonctionnements, à l'analyse de leurs causes, et à la mise en place d'actions d'amélioration. Les responsabilités sont à définir dans ce cadre (structure de pilotage, suivi, ...).

La structure documentaire et son utilisation doivent être formalisées, avec ses principes de classement, d'accès, d'archivage, Ceci est d'autant plus vrai dans nos organisations actuelles avec le déploiement de l'outil informatique, de serveurs partagés, de messageries, Ces technologies de l'information et de la communication multiplient les canaux, les circuits, avec le risque inhérent de non-maîtrise de l'information.

D. Combiner ne veut pas dire intégrer systématiquement

Prenons un exemple. Comme vu précédemment, l'organisme peut disposer d'une politique commune qualité-sécurité-environnement, ou bien d'une politique qualité d'une part et d'une politique sécurité-environnement d'autre part. Dans les deux cas, les systèmes de management seront combinés, pas de la même manière, mais combinés puisque les différentes disciplines seront prises en compte dans le système de management (intégrées pour l'une, séparées pour l'autre). Le référentiel est à ce titre un outil de réflexion pour aider à la décision.

Sur un autre exemple de combinaison avec les audits internes. Les exigences des différents systèmes de management sont sensiblement les mêmes pour la réalisation des audits, on peut alors envisager une procédure documentée commune en ce qui concerne la réalisation des audits, avec des outils communs pour les audits systèmes quels qu'ils soient (qualité, sécurité, ...). En revanche, pour la planification des audits, la combinaison sera différente en fonction de l'organisation. Si l'entreprise dispose par exemple d'un responsable qualité-sécurité-environnement, ce dernier pourra planifier les audits internes sur ces trois disciplines, avec des audits communs. En revanche, si l'entreprise dispose d'un responsable qualité et d'un responsable environnement différent, la planification des audits pourra soit être déléguée à l'un, qui prendra en compte les besoins de l'autre, soit séparée avec des champs de responsabilités à définir pour chacun. Ces responsabilités seront différemment combinées, mais dans tous les cas, se poser la question dans ces termes, c'est déjà travailler sur un système de management combiné.

VI. EVALUATION D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT COMBINE

Il peut y avoir plusieurs notions dans l'évaluation d'un système de management. Nous nous restreindrons à celle liée à l'audit. La norme ISO 19011 [5] présente à ce titre les lignes

directrices pour l'audit des systèmes de management, quelle que soit la discipline : qualité, environnement, ...

La norme ISO 19011 définit l'audit comme combiné, lorsque deux ou plusieurs systèmes de management de différentes disciplines (par exemple qualité, environnement, santé et sécurité au travail) font l'objet d'un audit conjoint.

Rappelons que l'audit consiste, au sens de ce référentiel, à vérifier que des critères prédéfinis sont satisfaits. D'une manière générale, il s'agit de vérifier conformité comme efficacité, au regard d'exigences normatives, légales ou réglementaire, ou internes. Les critères d'audit sont utilisés comme référence et peuvent comprendre des politiques, des objectifs, des procédures, des normes, des exigences légales, des exigences relatives au système de management, des exigences contractuelles, des codes de déontologie sectoriels ou autres dispositions planifiées.

Dans notre propos, l'auditeur doit apporter une attention toute particulière à la structure du système de management combiné, afin de définir un plan d'audit cohérent avec le système de management de l'organisme. Le plan d'audit ne peut, ne doit, être « calqué » sur les exigences de chaque référentiel normatif pris comme référence.

Reprenons l'exemple de la politique de management, en regard de ce qui a été présenté précédemment. L'auditeur n'a pas à porter de jugement sur le fait que la politique ait été combiné ou non (par exemple politique qualité-sécurité-environnement), il doit seulement s'assurer que :

- Les raisons de cette combinaison (ou de son absence) sont présentées par les audités (justification, argumentation)
- La (les) politique(s) répond(ent) aux exigences de chaque norme prise comme référentiel d'audit

La constitution d'une grille d'audit est à ce titre un outil important pour l'auditeur (sans qu'il ne soit un carcan qui évite d'écouter l'audité).

Cette grille peut être établie à deux niveaux, toujours en regard des exigences des référentiels de systèmes de management, des critères d'audit. Un premier niveau global, qui est lié à la documentation nécessaire dans le système de management combiné, et un deuxième niveau plus fin, lié aux exigences spécifiques des référentiels. Le premier niveau pourra être examiné lors d'une revue documentaire préalable (existence des documents requis). Le deuxième niveau pourra lui être vérifié lors des entretiens et questionnements sur site avec les audités.

Ci-après, en prenant comme référentiels d'audit un système combiné qualité-sécurité-environnement, en TABLE IV un extrait d'une telle grille de premier niveau, en TABLE V un extrait d'une telle grille de deuxième niveau pour par exemple l'audit d'une politique combinée. Les grilles ci-dessous mentionnent les paragraphes ou alinéa concernés pour chaque référentiel (ISO 9001 : 2008 ; OHSAS18001 : 2007 ; ISO14001 :2004).

TABLE IV. EXIGENCES DE DOCUMENTATION (EXTRAIT)

Exigences documentaire pour les systèmes de management QSE			
<i>Exigence documentaire</i>	<i>ISO 9001</i>	<i>OHSAS 18001</i>	<i>ISO 14001</i>
Domaine d'application du système (y compris exclusions pour le SMQ)	4.2.2 a)	4.1 ; 4.4.4 a)	4.1 ; 4.4.4 b)
Politique qualité, environnementale et SST	4.2.1 a)	4.2 e) ; 4.4.4 a)	4.2
Objectifs qualité, environnementaux et SST	4.2.1 a)	4.3.3 ; 4.4.4 a)	4.4.4 a)
Cibles environnementales			4.4.4 a)
Manuel qualité	4.2.1 b)		
Interactions entre processus du SMQ	4.2.2 c)		
Principaux éléments du SME (SST) et interactions, référence aux documents		4.4.4 c)	4.4.4 c)
Informations relatives aux aspects environnementaux			4.3.1b)
Risques relatifs à la SST, et résultats de leur évaluation		4.3.1	
Rôles, responsabilités et autorités		4.4.1	4.4.1
Procédure maîtrise des documents	4.2.3		
.....			

TABLE V. EXIGENCES POUR LA POLITIQUE (EXTRAIT)

Exigences pour la politique de management			
<i>Exigence</i>	<i>ISO 9001</i>	<i>OHSAS 18001</i>	<i>ISO 14001</i>
adaptée à la finalité de l'organisme	5.3 a)		
engagement à satisfaire aux exigences et à améliorer en permanence l'efficacité du SMQ	5.3 b)		
fournir un cadre pour établir et revoir les objectifs qualité	5.3 c)		
est communiquée et comprise au sein de l'organisme	5.3 d)	4.2 e)	
est revue quant à son adéquation permanente	5.3 e)		
appropriée à la nature, dimension et impacts environnementaux de ses activités, produits ou services		4.2 a)	4.2 a)
engagement d'amélioration continue de prévention de la pollution		4.2 b)	4.2 b)
engagement de conformité à la législation et à la réglementation environnementale...		4.2 c)	4.2 c)
donne un cadre pour l'établissement et l'examen des objectifs et cibles environnementaux		4.2 d)	4.2 d)
disponible pour le public		4.2 f)	4.2 f)

- Traitement du risque

A ce titre il peut être intéressant pour une entreprise de définir un guide d'application ISO. Ce document reprendra pour chaque exigence de chaque référentiel, la traduction, l'interprétation, qui a été faite de l'exigence, en interne. Si ce type d'outil n'est pas exigé par les référentiels eux-mêmes, ni « opérationnel » pour l'ensemble des personnels, il reste un outil intéressant et pertinent pour vérifier la conformité et mieux (faire) comprendre la réponse apportée aux exigences. Toutefois, il ne faudrait pas que ce ne soit qu'un outil à destination de l'auditeur externe ou interne, voire de l'interlocuteur représentant de la direction, au sein de l'organisme.

VII. MANAGEMENT DES RISQUES

En complément à cette approche des systèmes de management combinés, notons dans le domaine du management des risques, un référentiel international l'ISO 31000 [6], qui fournit des principes, un cadre et des lignes directrices pour gérer toute forme de risque.

Ces lignes directrices précisent que les plans et structures organisationnelles de management du risque doivent tenir compte des besoins de l'organisme, de ses objectifs, de son contexte, de sa structure, de son activité, de ses processus, de ses produits, ... Cette norme n'a donc pas pour objectif d'uniformiser les modes de management du risque. Il n'est d'ailleurs pas envisagé de certification selon ce référentiel. Il est un outil de réflexion sur une harmonisation des processus de management du risque.

Le risque y est défini comme un « effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs », ceux-ci pouvant être d'ordre qualité, environnemental, santé-sécurité, énergétique, financier, ...

Le référentiel préconise alors une première réflexion sur le cadre organisationnel du management du risque, qui consiste, entre autres, à évaluer le contexte de l'organisme : environnement social, culturel, légal, financier, technologique, concurrentiel, ...

Un processus tel que celui décrit ci-dessous, permettra alors d'identifier quels référentiels de management mettre en œuvre de manière prioritaire :

- Etablissement du contexte
- Identification du risque
- Analyse du risque
- Evaluation du risque

On comprendra que dans certains cas, la priorité soit donnée à un système de management de la qualité (risque sur produit vers le client) ou plutôt à un système de management environnemental (si les impacts environnementaux sont potentiellement les plus impactant vis-à-vis de parties intéressées telles que collectivités, ...)

Notons que dans la norme ISO 9001 qui paraît en 2015, l'approche risque est abordée de façon nouvelle (notion absente du référentiel ISO 9001 actuel en version 2008). Comme le précise le projet actuel ISO 9001 : « Dans le cadre de la planification de son système de management de la qualité, l'organisme doit tenir compte des enjeux ... et des exigences ... et déterminer les risques et opportunités qui nécessitent d'être pris en compte pour :

- a) s'assurer que le système de management de la qualité peut atteindre le ou les résultats escomptés ;
- b) prévenir ou réduire les effets indésirables ;
- c) s'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue. »

L'ISO 31000 et en complément le rapport technique ISO/TR 31004 [7], sont à ce titre des outils pour une réflexion et une analyse sur les types de systèmes de management à combiner, dans un organisme qui souhaite manager les risques inhérents à son activité.

REFERENCES

- [1] ISO 9000 : 2005 Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire
- [2] ISO 9001 : 2008 Système de management de la qualité – Exigences
- [3] ISO 14001 : 2004 Système de management environnemental – Exigences
- [4] BS OHSAS 18001 : 2007 Système de management de la santé et sécurité au travail – Exigences
- [5] ISO 19011 : 2012 Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management
- [6] ISO 31000:2009 Management du risque – Principes et lignes directrices ...
- [7] ISO/TR 31004:2013 Management du risque -- Lignes directrices pour l'implémentation de l'ISO 31000
- [8] ISO 26000:2010 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale